

## ความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด

### The Operational Sustainability of Pon Yang Kham Livestock Cooperatives

พรรณราย ละตา<sup>1</sup> จันทรเพ็ญ ธงไชย<sup>2</sup> ปภพิต ศรีสว่างวงศ์<sup>3</sup> และรวี กลางประพันธ์<sup>4</sup>  
Pannarai Lata<sup>1</sup>, Chanpen Thongchai<sup>2</sup>, Papapit Srisawangwong<sup>3</sup> and Ravi Klangpraphan<sup>4</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ค้นหาความหมายของความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดความยั่งยืน 3) เพื่อคาดการณ์แนวโน้มในการดำเนินงานของสหกรณ์ในอนาคต เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่จะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีฐานราก (grounded theory) จากมุมมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในการดำเนินงานของสหกรณ์ จำนวน 15 คน การเลือกพื้นที่ในการศึกษาใช้วิธีการเลือกเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) คือ สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด ซึ่งมีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์และคำถามของการวิจัยมากที่สุด การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตและจดบันทึก และการศึกษาจากเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) ความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์ หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงอยู่ของสหกรณ์อย่างยาวนานที่เป็นผลมาจากการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน วัฒนธรรมองค์กร การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีผลการดำเนินงานที่ดี คุณภาพผลิตภัณฑ์ผ่านกระบวนการที่มีมาตรฐาน เป็นทั้งผู้ผลิตและจำหน่ายเนื้อโคที่มีคุณภาพในระดับแนวหน้าของประเทศ สมาชิกมีความเชื่อมั่นและความจงรักภักดีต่อสหกรณ์ และเป็นต้นแบบของการรวมกลุ่มผู้ผลิตที่มีการบริหารจัดการตลอดจนห่วงโซ่การผลิต สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง 2) ปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดความยั่งยืน ประกอบด้วย คุณภาพผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ และคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ 3) แนวโน้มการดำเนินงานในอนาคตของสหกรณ์นั้นขึ้นอยู่กับปริมาณโคที่มีอยู่ หากมีการป้อนโคเข้าสู่สหกรณ์อย่างสม่ำเสมอจะทำให้เกิดการหมุนเวียนทางธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสหกรณ์ต้องรักษาคุณภาพเนื้อและมาตรฐานของกระบวนการผลิตให้คงที่ต่อไป

**คำสำคัญ:** ความยั่งยืนในการดำเนินงาน คุณภาพผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ คุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์

#### Abstract

The purposes of this study were 1) to define the meaning of sustainability in the operations of a cooperative, 2) to indicate the key factors that have a positive effect on the operational sustainability of a cooperative, and 3) to forecast trends in cooperative operation. The study, which was a qualitative one, was focused on producing conclusions that can be used to generate a Grounded Theory for livestock breeding cooperatives. The theory is then ultimately based on the observations and perspectives of 15 key stakeholders who are involved with the Pon Yang Kham Livestock Cooperatives. Theoretical sampling techniques most consistent with the research objectives were chosen, and the area of the study was the Pon Yang Kham livestock breeding cooperatives. The study used purposive sampling and snowball sampling techniques to decide on the sample population. The data were collected through in-depth interview, observation, note-taking, and documentary studies. The first result was that operational sustainability refers to the long-term existence of a cooperative associated with the vision of its leaders, specialized knowledge, organizational culture, good governance, good performance, high quality standards of production and products, excellent corporate objective awareness, and market leadership. Its members trust in and are loyal to the cooperative. This cooperative should feature an integration of management

<sup>1</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิทยาเขตระยอง อ. บ้านค่าย จ. ระยอง 21120

<sup>2</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อ. เมือง จ. นครราชสีมา 30000

<sup>3</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อ. เมือง จ. มหาสารคาม 44000

<sup>4</sup> คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี อ. เมือง จ. อุบลราชธานี 34000

<sup>1</sup> Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Rayong Campus, Ban Khai, Rayong, 21120

<sup>2</sup> Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Isan, Muang, Nakhon Ratchasima, 30000

<sup>3</sup> Faculty of Management Science, Rajabhat Maha Sarakham University, Muang, Maha Sarakham, 44000

<sup>4</sup> Faculty of Business Administration and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University, Mueang, Ubon Ratchathani, 34000

\*Corresponding author, Email: pannarai.r@fba.kmutnb.ac.th

and production processes that proceeds following the guidelines of the Sufficiency Economy. The second result was that the factors that affect the operational sustainability of a cooperative are 1) product quality 2) management effectiveness, and 3) the life-quality of cooperative members. The third finding was that future operational directions of a cooperative depend primarily on a steady availability of beef cattle. If there is a continuous supply of cattle, a cooperative should be able to function sustainably. Success in the market place will also be determined by the ability of the cooperative to maintain the quality of beef and production process.

**Keywords:** operational sustainability, product quality, management effectiveness, the life-quality of cooperative members

## คำนำ

ทฤษฎีสถานฐานราก (grounded theory) เป็นหัวใจสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพอีกวิธีหนึ่ง โดยเริ่มต้นจากข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนที่จะมีการสร้างสมมติฐานและกรอบแนวคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดำเนินการวิจัยโดยวิธีอุปนัยที่เริ่มจากข้อมูลจากประชากรตัวอย่างที่เจาะจงเลือกมาจำนวนหนึ่ง แล้วจึงวิเคราะห์หาข้อสรุปหรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่มีลักษณะทั่วไปจากข้อมูลนั้น มุ่งเน้นการตีความข้อมูลเพื่อหาคำอธิบายสำหรับปรากฏการณ์ที่ศึกษา ผลลัพธ์ของการตีความคือข้อสรุปเชิงแนวคิดทฤษฎี (ชาย โพธิ์สิตา, 2556; Charmaz, 2006) มีลักษณะเป็นนามธรรมและมีฐานมาจากข้อมูลโดยตรงวิธีการดำเนินการวิจัย เริ่มจากการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กัน สร้างมโนทัศน์จากข้อมูลด้วยเทคนิคการกำหนดรหัสหลายแบบ ใช้การเปรียบเทียบเพื่อจำแนกประเภท และหาความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ นักวิจัยเขียนบันทึกเพื่อเก็บความคิดทุกอย่างที่เกิดขึ้นจากกระบวนการกำหนดรหัสและการเปรียบเทียบ ความคิดเหล่านี้จะช่วยหล่อหลอมกรอบแนวคิดและทฤษฎีได้ดี ตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของทฤษฎีที่สร้างขึ้นด้วยข้อมูลที่รวบรวมมาใหม่ โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลที่เหมาะสมด้วยวิธีการที่เรียกว่า theoretical sampling สร้างกรอบแนวคิดทฤษฎีและบูรณาการเข้ากับข้อมูลจริงเพื่อนำเสนอผลการวิจัย (Charmaz, 2014) การวิจัยโดยใช้ทฤษฎีสถานฐานรากมีความจำเป็นและสำคัญต่อการเกษตรของประเทศไทย เนื่องจากการวิจัยไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวเลข กราฟ หรือการแสดงผลด้านจำนวนมากหรือน้อย แต่เป็นการอธิบายด้วยหลักการและเหตุผล โดยเป็นการมองสถานการณ์และปรากฏการณ์ของสิ่งที่ผู้วิจัยสังเกตเห็นในงานภาคสนามและต้องสามารถเชื่อมโยงประเด็น มิติ และองค์ประกอบต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูลจากประชากรตัวอย่างที่เจาะจงเลือกมาจำนวนหนึ่ง เช่น ภาคเกษตรกรรมที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับเชิงประจักษ์ของคนทั่วประเทศย่อมเป็นผู้ให้แนวทางที่สำคัญต่อเกษตรกรอื่น ๆ ได้ดีกว่าการให้ข้อมูลโดยภาพรวมที่เกิดจากการวิจัยเชิงปริมาณ นอกจากนี้ ความรู้จริงที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติของผู้ให้ข้อมูลหลักที่ประสบความสำเร็จภายใต้ปัญหาตามบริบทของประเทศไทย ย่อมเป็นตัวอย่งที่ดีที่เกษตรกรรุ่นใหม่สามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้ปฏิบัติภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของประเทศไทยอย่างแท้จริง องค์ความรู้ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญถือว่าเป็นแหล่งความรู้ที่ถูกพัฒนาจากประสบการณ์และสามารถนำไปใช้ได้จริง

สำหรับประเทศไทยโคเนื้อจัดเป็นสัตว์เศรษฐกิจที่สำคัญ 1 ใน 5 ของสาขาปศุสัตว์ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมโคเนื้อไทยทั้งระบบในปี 2561 ระบุว่า อุตสาหกรรมโคเนื้อจะมีจำนวนโคเนื้อในระบบทั้งสิ้น 4.4 ล้านตัว มีโรงฆ่าสัตว์ที่ได้มาตรฐาน (Good Manufacturing Practice: GMP) 25 แห่ง กำลังการผลิต 180,000 ตัวต่อปี ห่วงโซ่ปลายทางเนื้อโคไทยมีมูลค่าการตลาด 41,810 ล้านบาท โคเนื้อมีชีวิตส่งออกมูลค่าตลาดถึง 5,250 ล้านบาท นอกจากนี้ยังพบสถานการณ์ขาดแคลนโคเนื้อมีชีวิตเข้าโรงฆ่าสัตว์และมีการลักลอบนำเข้าสูงถึง 7,000 ล้านบาท หากไม่มีการเร่งรัดการพัฒนาระบบการผลิตโคจากต้นน้ำสู่ปลายน้ำให้มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภคอาจส่งผลให้เกิดการลักลอบนำเข้าเพิ่มสูงขึ้น (สำนักกรมวิชาการ 1, 2561) รัฐบาลได้มีนโยบายส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อและเป็นโครงการหนึ่งในแผนปรับโครงสร้างระบบการผลิตการเกษตร โดยคาดว่าจะการเลี้ยงโคเนื้อจะเป็นอาชีพที่ทำรายได้ให้กับเกษตรกรได้อย่างสม่ำเสมอ (กรมปศุสัตว์, 2555) แหล่งที่มีการเลี้ยงโคมากที่สุด ได้แก่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รองลงมาคือ ภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ ตามลำดับจากการจัดลำดับคุณภาพเนื้อโคขุนที่มีคุณภาพสูงในประเทศไทย ส่วนใหญ่มาจากเกษตรกรรายย่อยที่มีการรวมกลุ่มและบริหารจัดการในรูปแบบของสหกรณ์ เช่น สหกรณ์โคเนื้อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำกัด จังหวัดนครปฐม ในนามเนื้อโคกำแพงแสน และสหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด จังหวัดสกลนคร ในนามเนื้อโคขุนโพนยางคำ "Thai-French Beef" ที่ผลิตโดยเกษตรกรรายย่อยในประเทศไทยและได้รับความเชื่อถือถือว่าเป็นเนื้อที่มีคุณภาพ สะอาดปลอดภัย ทัดเทียมกับเนื้อโคที่นำเข้าจากต่างประเทศ และมีระบบตรวจสอบย้อนกลับที่เชื่อถือได้ (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2561) สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด เป็นสหกรณ์โคเนื้อที่มีขนาดใหญ่ มีกำลังการผลิตเนื้อประมาณ

8,000 ตัวต่อปี ภายใต้แบรนด์ “เนื้อไทยเฟรนช์ Thai-French Beef” ที่ผลิตจากโคเนื้อลูกผสมระหว่างสายพันธุ์ไทยและชาร์โรเลส์ ในปัจจุบันสหกรณ์มีสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 5,200 ราย กระจายอยู่ในทุกอำเภอในจังหวัดสกลนคร รวมทั้งบางอำเภอของจังหวัดหนองคายและจังหวัดนครพนม มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในการส่งเสริมให้เกษตรกรมารวมตัวกันเพื่อเลี้ยงโคเนื้อคุณภาพดีอันจะช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรอย่างยั่งยืน โดยคุณภาพเนื้อโคขุนของสหกรณ์ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค กระบวนการผลิตที่เป็นไปตามมาตรฐาน ถูกหลักอนามัย มีความอร่อย และมีระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (traceability) มีโอกาสสูงในการขยายธุรกิจจากการเติบโตอย่างช้า ๆ แต่ก้าวอย่างอย่างมั่นคง ทั้งนี้ยังมุ่งเน้นความสม่ำเสมอในคุณภาพสินค้าสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าทุกระดับ นับได้ว่าสหกรณ์ฯ โพนยางคำเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเนื้อโคคุณภาพในระดับแนวหน้าของประเทศ เป็นต้นแบบของการรวมกลุ่มผู้ผลิตที่มีการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่การผลิตสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงระดับชุมชนอย่างแท้จริง สมาชิกของสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีจำนวนสมาชิกและผลกำไรที่เพิ่มขึ้นทุกปี และมีระยะเวลาการดำเนินงานมาแล้วกว่า 30 ปี (สหกรณ์การเลี้ยงปลูสัตว์ ทรบ.กลาง โพนยางคำ จำกัด, 2561)

มีงานวิจัยจำนวนมากที่มุ่งศึกษาความสำเร็จและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค ซึ่งให้ผลการศึกษาในภาคควมว่าสหกรณ์โดยรวมประสบความสำเร็จได้อย่างไร เกิดจากปัจจัยใดบ้างในภาพรวม แต่ยังคงขาดการศึกษาแบบมุ่งเป้าไปที่สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จจริง ๆ และได้รับการยอมรับจากประชาชนว่าเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืนในระยะยาว ดังนั้นในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สหกรณ์การเลี้ยงปลูสัตว์ ทรบ.กลาง โพนยางคำ จำกัด จึงถูกพิจารณาว่าเป็นสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ และได้รับการยอมรับจากประชาชนในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการเป็นตัวอย่งที่ใช้ตอบคำถามงานวิจัยได้เป็นอย่างดีเนื่องจากงานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาโดยอาศัยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่จะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีสถานฐาน (grounded theory) ต่อไป โดยมีคำถามหลักในการวิจัยคือ รูปแบบจำลองโครงสร้างทางทฤษฎีของสหกรณ์ที่มีความยั่งยืนในการดำเนินงานเป็นอย่างไร โดยมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้

- 1) เพื่อค้นหาความหมายของความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดความยั่งยืน และ
- 3) เพื่อคาดการณ์แนวโน้มในการดำเนินงานของสหกรณ์ในอนาคต

### วิธีการศึกษา

#### การออกแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (qualitative research methodology) เพื่อสร้างทฤษฎีสถานฐาน (grounded theory) เป็นแนวทางการศึกษาเชิงปรากฏการณ์นิยม (phenomenology) ข้อมูลที่นำมาศึกษาเป็นข้อมูลที่ทำให้รายละเอียดเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคมในเรื่องที่ศึกษาอย่างรอบด้าน การบันทึกข้อมูลในลักษณะนี้อาศัยการบรรยายเหตุการณ์ ประสบการณ์ของคน เรื่องเล่าสภาพสังคมอย่างละเอียด การบรรยายอย่างละเอียดนี้เป็นความพยายามที่จะทำความเข้าใจความหมาย ประสบการณ์ และเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ผู้วิจัยตีความปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ตรงตามความหมายของสิ่งที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่ความเข้าใจปรากฏการณ์นั้น ๆ นอกจากนี้ การสร้างทฤษฎีสถานฐานยังเหมาะสมในการทำความเข้าใจในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับเรื่องที่เขาเองมีความรู้ความเชี่ยวชาญ สามารถประยุกต์ข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในอนาคตและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีจากข้อมูลเหล่านั้นได้ (Strauss and Corbin, 1990) สำหรับการคาดการณ์สถานการณ์ของสหกรณ์ในอนาคต ผู้วิจัยใช้แนวทางการพยากรณ์ถึงสถานการณ์ที่เป็นไปได้มากที่สุด แนวทางนี้มักจะใช้กับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่มีส่วนในการตัดสินใจ ภายใต้แนวคิดว่าการศึกษานี้เป็นสิ่งที่สามารถทำได้อย่างเป็นระบบ มนุษย์สามารถสร้างอนาคตได้ และความเชื่อของมนุษย์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในอนาคต การวิจัยอนาคตจึงมีประโยชน์ในแง่การกำหนดนโยบาย การวางแผน และการตัดสินใจในการปฏิบัติเพื่อที่จะนำไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์

#### ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การให้ความหมายของความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์ 2) การค้นหาปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดความยั่งยืน และ 3) แนวโน้มการดำเนินงานของสหกรณ์ในอนาคต เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการตัดสินใจในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์ ผ่านการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับหลักการและวิธีการสหกรณ์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ในแง่มุมต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ใช้วิธีการเลือกเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) มีหลักการที่สำคัญ คือ เป็นพื้นที่ที่สอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์และปัญหาวิจัย เป็นสหกรณ์ที่มีความสำเร็จและยอมรับจากบุคคลทั่วไป ทั้งในกระบวนการผลิตคุณภาพของสินค้าและการบริหารจัดการซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์การเลี้ยงปลูสัตว์ ทรบ.กลาง โพนยางคำ

จำกัด เนื่องจากในปัจจุบันสหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานโดยเป็นที่รู้จักและยอมรับจากผู้บริโภคและผู้ประกอบการในตลาดเนื้อโคขุน มีเนื้อที่มีคุณภาพสูง มีมาตรฐานในกระบวนการผลิต ตั้งแต่การเลี้ยงโคของสมาชิก การจัดหาพันธุ์ การผลิตอาหารชั้น การฆ่าและ และตัดแต่งตามหลักสากล ตลอดจนการบริหารจัดการจนได้เนื้อโคที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค สร้างจุดเด่นโดยการนำกลยุทธ์ทางการตลาดแบบปากต่อปากและการเร่งสร้างตราสินค้าในนามเนื้อไทยเฟรนช์ “Thai-French Beef” ให้เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค สร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าทุกระดับ นับได้ว่าเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเนื้อโคคุณภาพในระดับแนวหน้าของประเทศ เป็นต้นแบบของการรวมกลุ่มผู้ผลิตที่มีการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่ การผลิตสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงระดับชุมชนอย่างแท้จริง สมาชิกของสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีจำนวนสมาชิกและผลกำไรที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี และมีระยะเวลาการดำเนินงานมาแล้วกว่า 33 ปี คุณลักษณะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับคำถามในการวิจัยครั้งนี้ การเข้าถึงพื้นที่ที่ศึกษานั้น ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากสหกรณ์ในการเข้าทำการศึกษา จากนั้นทีมผู้วิจัยเข้าไปสำรวจพื้นที่และหาผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักที่สามารถให้ข้อมูลที่ครอบคลุมตามจุดมุ่งหมายและคำถามงานวิจัย จากนั้นได้ทำการแจ้งและขออนุญาตกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและสหกรณ์ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ก่อนทำการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งได้มีการนัดหมายเวลาก่อนสัมภาษณ์

### ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งเน้นเลือกเฉพาะผู้ที่สามารถให้ข้อมูลตามคำถามงานวิจัยเกี่ยวกับการให้ความหมายของควมยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ และคาดการณ์แนวโน้มการดำเนินงานของสหกรณ์ในอนาคต ดังนั้นผู้ที่ให้ข้อมูลหลักในงานวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสหกรณ์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต พนักงานของสหกรณ์ ลูกค้าสำคัญของสหกรณ์ สหกรณ์จังหวัด ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์ เนื่องจากบุคคลเหล่านี้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานสหกรณ์มากกว่า 15 ปี สามารถให้ข้อมูลและแสดงการมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ (participant) ได้อย่างชัดเจน และเพื่อใช้ในการสร้างทฤษฎีที่ต้องการศึกษา

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่สำคัญในการวิจัย คือ แบบสอบถามกึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้เตรียมแนวคำถามในการวิจัยที่สร้างจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีโดยใช้คำถามปลายเปิด รวมถึงการเข้าร่วมสังเกตการณ์การดำเนินงานสหกรณ์ และพูดคุยกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องบันทึกเสียง วิดีโอ กล้องถ่ายภาพ สมุดบันทึก และปากกา สำหรับการทำวิจัยภาคสนาม

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยและเก็บข้อมูลมี 3 วิธีหลัก คือ

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 15 คน เพื่อนำข้อมูลไปสร้างทฤษฎีฐานราก (Creswell, 1998) โดยผู้วิจัยเป็นผู้มีบทบาทหลักในการเก็บข้อมูล ด้วยแนวคำถามการสัมภาษณ์ (interview guide) โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารสหกรณ์ พนักงานของสหกรณ์ ผู้ควบคุมการผลิต ลูกค้ารายใหญ่ในจังหวัดสกลนคร ตัวแทนสำนักงานสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ และตัวแทนสมาชิกสหกรณ์

2. การสังเกตการณ์และจดบันทึก (observation and field-note) ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาข้อมูลด้วยการสังเกต โดยเลือกใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยใช้เครื่องบันทึกภาพและเสียงในการสนทนาทุกครั้ง โดยให้ความสำคัญกับน้ำเสียงและคำพูดประกอบการสังเกตท่าทาง และมีการจดบันทึกในประเด็นสำคัญที่จำเป็นต่อการสร้างทฤษฎีโดยพยายามจัดการข้อมูลในรูปแบบแนวคิดและโครงสร้างต่าง ๆ

3. การศึกษาเอกสาร (document analysis) เป็นการเตรียมตัวทั้งก่อนและระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงภายหลังที่เก็บข้อมูลแล้ว เป็นการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยจากหลายแหล่ง (theoretical triangulation) และบางครั้งกลุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎีซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ได้มอบเอกสารที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

ลักษณะที่สำคัญของการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีฐานรากอยู่ที่การตั้งสมมติฐานและทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการรวบรวมข้อมูลจนกว่าจะถึงจุดอิ่มตัว การจัดการข้อมูลในการวิจัย เริ่มต้นด้วยการถอดการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ออกมาในรูปข้อความและผู้วิจัยอ่านข้อมูลทั้งหมดเพื่อให้เห็นภาพคร่าว ๆ จัดพิมพ์ข้อมูลใน Microsoft Word โดยกำหนดให้บรรทัดแรกเป็นชื่อของผู้ให้สัมภาษณ์ เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ประเด็นคำถาม และคำตอบ โดยแยกข้อมูลออกเป็นรายบุคคล จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลโดยมี 4 ขั้นตอนตาม Strauss and Corbin (1990) ดังนี้ 1) การเปิดรหัส (open coding) เป็นการวิเคราะห์อย่างละเอียดเพื่อหาความสอดคล้องที่สะท้อนให้เห็นแก่นที่อยู่ในข้อมูล และจัดหมวดหมู่ของข้อมูล (categorize data)

ตามคุณสมบัติ (properties) ของมโนทัศน์ (concept) ของแต่ละกลุ่ม และแยกข้อมูลที่มีความสามารถใช้อธิบายเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดความยั่งยืนและแนวโน้มการดำเนินงานของสหกรณ์ในอนาคต 2) การหาแก่นของรหัส (axial coding) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 3) การเลือกรหัส (selective coding) เป็นการจัดหมวดหมู่ต่าง ๆ นำข้อมูลที่จัดหมวดหมู่ได้แล้วมาตีความ (interpretation) แล้วเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับความหมาย เงื่อนไข บริบท ความสัมพันธ์ และกระบวนการของปรากฏการณ์ โดยอาศัยความไวทางทฤษฎี (theoretical sensitivity) จากประสบการณ์ในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลโดยใช้วิธีการการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) เพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้อีก โดยพิจารณาจากช่วงเวลา สถานที่ และบุคคลที่แตกต่างกัน และการตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (investigator triangulation) โดยมีผู้ช่วยวิจัยเพื่อเปรียบเทียบข้อมูลอีกครั้งเพื่อให้แน่ใจว่าให้ข้อมูลเหมือนหรือต่างกัน และการตรวจสอบข้อมูลเรื่องเดียวกันจากวิธีการที่แตกต่างกัน จากนั้นพยายามสร้างมโนทัศน์ (concept) ที่แตกต่างไปจากข้อมูลที่ได้มาแล้ว (negative case) จนกระทั่งข้อมูลไม่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมหรือเรียกว่าข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (theoretical saturation) และนำหมวดหมู่ที่ได้มาสร้างการอธิบายปรากฏการณ์ 4) การสร้างทฤษฎี (theory generation) เป็นการนำเสนอทฤษฎีในรูปแบบข้อความเพื่ออธิบายปรากฏการณ์

### ผลการศึกษาและวิจารณ์

ข้อสรุปเชิงทฤษฎีของการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบไปด้วย ปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดความยั่งยืนและสถานการณ์ในอนาคตของสหกรณ์การเลี้ยงปลุสคู่ตัว กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ความหมายของความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์

ความหมายของความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์ คือ การดำรงอยู่ของสหกรณ์ที่มีมาแล้วกว่า 30 ปี สืบเนื่องจากการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน วัฒนธรรมองค์กรที่ถูกสร้างขึ้น การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีผลการดำเนินงานที่ดี คุณภาพผลิตภัณฑ์ผ่านกระบวนการที่มีมาตรฐาน เป็นทั้งผู้ผลิตและจำหน่ายเนื้อโคในระดับแนวหน้าของประเทศ สมาชิกมีความเชื่อมั่นและความจงรักภักดีต่อสหกรณ์ และเป็นต้นแบบของการรวมกลุ่มผู้ผลิตที่มีการบริหารจัดการ ตลอดจนห่วงโซ่การผลิตสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

#### ปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดความยั่งยืน

พบว่า การดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืนของสหกรณ์มีปัจจัยสำคัญที่ค้นพบ 3 ประการ ได้แก่ 1) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ คือ ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ 2) คุณภาพการบริหารจัดการ คือ การบริหารทางการตลาด การบริหารการเงินและการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) คุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ คือ สมาชิกมีรายได้และค่าตอบแทนจากการเลี้ยงโค รวมไปถึงการได้รับทุนการศึกษานูต การได้รับความรู้และการบริการจากสหกรณ์ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**คุณภาพของผลิตภัณฑ์** คือ ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ

##### ปัจจัยนำเข้า

**สายพันธุ์โค** คือ โคพันธุ์ลูกผสมสายเลือดซาร์โรเลสเป็นหลักในการเลี้ยงขุน

**อายุ เพศ ขนาด และน้ำหนัก** มีน้ำหนักไม่น้อยกว่า 350 กิโลกรัม รอบอกไม่น้อยกว่า 63 นิ้ว มีสุขภาพสมบูรณ์ โคไม่พิการ ไม่เป็นโรค หากเป็นโคเพศผู้จะต้องมีอายุไม่เกิน 4 ปี และมีพินแท้ไม่เกิน 6 ซี่ แต่ถ้าเป็นโคเพศเมียจะไม่จำกัดอายุแต่จะต้องไม่ตั้งท้อง และไม่มีลูกอ่อนกินนม

**การตรวจสุขภาพก่อนขุน** ก่อนที่สมาชิกจะดำเนินการขุนโคต้องให้สัตวแพทย์ประจำสหกรณ์มาตรวจสุขภาพโค โดยเฉพาะโรคผิวหนัง ถ้าผ่านการตรวจโรคผิวหนัง จากนั้นจะฉีดยาถ่ายพยาธิและฆ่าเห็บในเข็มเดียวกัน ฉีดวัคซีนป้องกันโรคปากและเท้าเปื่อย และวัคซีนโรคคอบวม

**การติตราและขึ้นทะเบียน** โคที่จะนำมาทำการขุนต้องตอนก่อน ติเบอรูหูข้างขวาโค (สักหู) หมายเลขเบอร์หูขวาของโคต้องตรงกับใบแจ้งขุน เสียค่าธรรมเนียมการแจ้งขุนตัวละ 50 บาท เฉพาะโคแรกเกิดเท่านั้นที่ไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม เมื่อแจ้งขุนแล้วจึงออกใบขุนโคให้กับเจ้าของโคพร้อมเซ็นรับใบเอกสาร

##### กระบวนการผลิต

**สถานที่เลี้ยง** คอกมีขนาดประมาณ 2x3 เมตร ทำด้วยไม้หรือเหล็กแป๊บกลมขนาด 1-2 นิ้ว ทำเป็นช่อง ๆ ขุนของละ 1 ตัว ปล่อยโคอยู่ในช่องโดยไม่ผูกเชือก แต่ต้องสนสพายไว้ทุก ๆ ตัว พื้นของคอกจะต้องยกพื้นให้สูงเพื่อไม่ให้

น้ำขังโดยเฉพาะในฤดูฝน หรือเทพื้นเป็นซีเมนต์หนา 7x8 เซนติเมตรเพื่อทำความสะอาดพื้นได้ง่าย และพื้นซีเมนต์ยังช่วยฝนเล็ดโคให้สั้น ทำให้โคยืนถนัดและกินอาหารได้มาก หลังคาสูงประมาณ 2.50 เมตร รางอาหารแบ่งส่วนออกเป็นรางอาหารหญ้าหรือฟางข้าว รางอาหารชั้น และรางกาน้ำตาล ต้องทำความสะอาดรางอาหารเป็นประจำทุก ๆ วัน ต้องมีถ้ำน้ำหรือรางน้ำสะอาดให้กินตลอดเวลา

**อาหารและเลี้ยงดู** การให้อาหารโคโดยการให้กินอาหารชั้นวันละ 7 กิโลกรัมต่อวัน หลังจากนั้นให้อาหารหยาบ เช่น หญ้าและฟาง ส่วนการให้กาน้ำตาลเพื่อเสริมไขมัน จะให้เมื่อโคได้รับการขุนไปแล้วประมาณ 5 เดือน จึงเริ่มให้กินกาน้ำตาล ระหว่างนั้นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมจะออกไปฉีดยาถ่ายและวัคซีนซ้ำทุก ๆ 5 เดือน จนกว่าจะขายโคขุนให้กับสหกรณ์

**การคัดโคเข้าโรงฆ่าชำแหละ** สมาชิกโคประมาณ 10-12 เดือน เมื่อพร้อมที่จะขายก็จะแจ้งไปยังสหกรณ์ จากนั้นสหกรณ์จะส่งเจ้าหน้าที่มาคัดว่าได้ขนาดตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากได้ขนาดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จะมีการออกเอกสารให้นำโคไปขายที่สหกรณ์ โดยต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้นคือ เป็นโคที่อ่อนสมบูรณ์และปราศจากโรคหรือแผล เป็นโคที่แข็งแรงสมบูรณ์โดยแสดงใบแจ้งขุนพร้อมหมายเลขประจำตัวโค ทั้งที่สักไว้ที่หูซ้ายและที่ปรากฏบนป้ายประจำตัวโค เป็นโคที่ไม่ได้รับการฉีดวัคซีนหรือยาปฏิชีวนะเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 เดือน วิธีการคัดโคจะมีการให้คะแนนตามความสมบูรณ์ของโค เมื่อเสร็จสิ้นการคัดโคทุกกลุ่ม สหกรณ์จะทำการรวบรวมคะแนนและจัดอันดับคะแนนโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย โดยสหกรณ์จะออกไปส่งโคเข้าชำแหละให้แก่สมาชิกเจ้าของโคที่ถูกคัดเลือก โดยผ่านประธานกลุ่มล่วงหน้า 1 สัปดาห์และเจ้าของโคต้องนำโคเข้ามาถึงสหกรณ์ก่อนเวลา 18.00 น. ก่อนวันชำแหละเป็นเวลา 1 วัน

**การฆ่าชำแหละโค** ก่อนทำการฆ่าชำแหละโค สมาชิกจะต้องนำโคพักในคอกพักสัตว์ของสหกรณ์ 1 วัน ห้ามให้อาหารทุกชนิดแก่โค ยกเว้นน้ำ เจ้าของโคจะต้องดูแลและรับผิดชอบโคจนกระทั่งโคได้ชั่งน้ำหนักและนำโคเข้าของพักเรียบร้อยแล้ว สำหรับการชั่งน้ำหนักโคนั้นจะทำให้ทราบถึงน้ำหนักขั้นต้นของโค เมื่อถึงขั้นตอนการชำแหละโค พนักงานโรงฆ่าชำแหละจะนำโคขุนจากคอกพักสัตว์มาที่ของสำหรับฆ่าในโรงฆ่าสัตว์ ใช้เลื่อยไฟฟ้าผ่าซากเป็นสองชิ้น ตัดแต่งซากโคและนำซากเข้าห้องเย็นเพื่อรอให้ไขมันส่วนเกินออก และล้างซาก ชั่งน้ำหนัก ก่อนทำการซื้อขาย

**การบ่มซากโค** ซากโคต้องบ่มในห้องเย็นที่อุณหภูมิ 0-4 องศาเซลเซียส ซึ่งอุณหภูมิในช่วงนี้เพื่อเป็นการถนอมคุณภาพเนื้อให้ดี ไม่เกิดเชื้อจุลินทรีย์ในเนื้อและไม่มีการเน่า ใช้ระยะเวลาในการบ่มซากอย่างน้อย 7 วัน จะทำให้เนื้อมีความนุ่ม ไม่เหนียว และมีรสชาติดี และการบ่มไม่ควรเกิน 21 วันเพราะจะทำให้เนื้อโคเหลวเกินไปและมีรสชาติไม่ดี

**การตัดเกรดไขมัน** การให้คะแนนไขมันถือเป็นหลักฐานการคำนวณราคาซื้อโคขุน สหกรณ์ให้คะแนนเกรดไขมันหลังจากบ่มซากโคไปแล้ว 7 วัน มาตรฐานกำหนดคะแนนไขมัน ตำแหน่งดูไขมันต้องตัดซากโคตรงเนื้อซี่โครงระหว่างซี่โครงที่ 12 และซี่โครงที่ 13 สังเกตไขมันที่แทรกในเนื้อแดง ตรงรอยที่ตัด การกำหนดคะแนนไขมันต้องดูภาพเปรียบเทียบการแทรกไขมันรูปมาตรฐาน จะมีการให้เกรดไขมันแทรกตั้งแต่ 1-5 คะแนน โดยคะแนนเฉลี่ยส่วนมากจะอยู่ที่ 3-3.5 คะแนน

**การตัดแต่งเนื้อ** สำหรับซากโคที่มีอายุการบ่ม 7 วันขึ้นไป สามารถตัดแต่งเป็นชิ้นส่วนแล้วส่งไปจำหน่ายได้ ในการตัดแต่งชิ้นส่วนเนื้อออกเป็น 17 ชิ้นส่วน ในขั้นตอนนี้จะต้องทำด้วยความรวดเร็ว เพราะการทำการตัดแต่งเนื้อนอกห้องบ่มที่มีอุณหภูมิมากกว่า 20°C อาจทำให้เนื้อเน่าเสียได้

**การตรวจสอบย้อนกลับ** ระบบการตรวจสอบย้อนกลับด้วยการเชื่อมโยงข้อมูลประวัติผู้เลี้ยงโคและโคที่นำมาขุนจะถูกบันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์ที่ได้เชื่อมโยงรหัสประจำตัวโคที่เข้าชำแหละ รหัสประจำตัวนี้จะใช้ในการเชื่อมโยงจนกระทั่งโคผ่านการชำแหละ การตัดแต่งเนื้อ บรรจุลงหีบห่อ และปรากฏใบรับรองแหล่งผลิต ข้อมูลที่ได้จากการบันทึกนี้จะย้อนกลับไปสู่การตรวจสอบระบบการเลี้ยงโคของสมาชิก เช่น พ่อ-แม่พันธุ์ที่ใช้ คุณภาพของเนื้อโค และค้นหาสาเหตุของปัญหาในการเลี้ยงเพื่อพัฒนาการเลี้ยงโคของสมาชิก

**คุณภาพการบริหารจัดการ** คือ การบริหารทางการตลาด การบริหารการเงิน และการบริหารองค์กรที่มีคุณภาพ

#### การบริหารทางการตลาด

**เป็นต้นน้ำทางธุรกิจ** สหกรณ์เป็นผู้เริ่มต้นการดำเนินงานธุรกิจผลิตเนื้อ โดยเริ่มจากการผสมโค การคัดโค ขุน เชือด บ่มซาก ก่อนที่จะส่งจำหน่ายไปยังปลายทาง

**ตราสินค้า** “ชื่อสัญลักษณ์โคโยค” เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคและผู้ประกอบการ และการจัดทำป้ายแนะนำส่วนต่าง ๆ ของโคแบรนด์ “เนื้อไทยเฟรนช์ Thai-French Beef” (Figure 1)



Figure 1 The “Thai-French Beef” brand of Pon Yang Kham livestock cooperatives.

**กลยุทธ์การตลาด “สร้างแบรนด์ด้วยกลยุทธ์ปากต่อปาก”**

**สถานที่จัดจำหน่าย** ตลาดหลัก ได้แก่ ตลาดขายส่งของสหกรณ์ ที่สำนักงานใหญ่จังหวัดสกลนคร สาขาตัวเมืองสกลนคร สาขาทุมธานี สาขาสุขุมวิท ตลาดรอง ได้แก่ ตัวแทนจำหน่ายและผู้ประกอบการร้านอาหาร เช่น วิลล่ามาร์เก็ต ฟาร์มโชคชัย โรงแรมโอเรียนเต็ล ฟู้ดแลนด์ ร้านอาหาร ร้านกาแฟ โรงแรมดุสิต ร้านอาหาร และลูกค้าทั่วไป

**อุปสงค์ทางการตลาด** ตลาดมีความต้องการเนื้อโคขุนที่มีคุณภาพดี

**การบริหารการเงิน**

**ขนาดและเงินทุนของสหกรณ์** จัดเป็นสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ โดยพิจารณาจากทุนดำเนินงาน รายได้ของธุรกิจ และจำนวนสมาชิก

**สภาพคล่องทางการเงินสูง** สหกรณ์มีสภาพคล่องในการดำเนินงานสูง โดยพิจารณาจาก อัตราส่วนทุนหมุนเวียนซึ่งส่วนใหญ่สินทรัพย์จะอยู่ในรูปแบบของเงินสดและเงินฝากธนาคาร โดยสหกรณ์ได้มีการสำรองกำไร สะสมตามกฎหมายและเพื่อการขยายกิจการในอนาคต

**ความเสี่ยงในการดำเนินงาน** สหกรณ์มีผลการประเมินความเสี่ยงในภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมการควบคุม การเงินการบัญชี ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจการรวบรวมผลิตผลและการแปรรูป เงินลงทุน ที่ดินอาคารและอุปกรณ์ สมาชิกและทุนเรือนหุ้น

**ผลการดำเนินงาน** อยู่ในเกณฑ์ดี ในปี 2559 สหกรณ์มีกำไรสุทธิ 44,028,687.30 บาท มีแนวโน้มการเติบโตเพิ่มสูงขึ้นตั้งแต่ปี 2554-2557 และปรับลดลงในปี 2558 แต่กลับมาเพิ่มสูงขึ้นในปี 2559 ตามลำดับ ปริมาณธุรกิจส่วนใหญ่เกิดจากการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายถึง 160,825,505.69 บาท กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก 9,441 บาทต่อคน

**มีระบบบัญชีและการควบคุมภายในที่ดี** มีการกำหนดกฎระเบียบในการรับจ่ายเงิน มีการออกเอกสารหลักฐานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง ใช้เครื่องบันทึกเงินสดในการรับเงินจากการขาย เครื่องชั่งน้ำหนักเนื้อแบบคอมพิวเตอร์ สามารถพิมพ์ราคาออกมาแบบอัตโนมัติ และนำไปโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการจัดทำบัญชี ปีงบประมาณเงินฝากธนาคารทุกวัน และมีระบบควบคุมเพื่อตรวจทานการทำงานของแต่ละบุคคล และสหกรณ์มีผู้ตรวจสอบกิจการซึ่งได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ เข้าไปปฏิบัติงานตรวจสอบกิจการเป็นประจำ โดยตรวจสอบทั้งด้านการเงินการบัญชีและการบริหารงานทั่วไป พร้อมให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอจากผู้สอบบัญชีสหกรณ์

**การบริหารองค์กร**

**มีการวางแผนดำเนินงาน** กำหนดทิศทางที่ชัดเจน โดยได้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและงบประมาณรายได้ออกมาที่ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ ในการกำหนดแผนทุกครั้งจะคำนึงถึงโคที่มีในแต่ละรอบปี

**มีความรู้ความชำนาญการ** มีความรู้และความชำนาญในการบริหารงาน พัฒนาคำถามความรู้โดยการส่งพนักงานไปอบรม/ศึกษาเพิ่มเติมทั้งในและต่างประเทศ เช่น การตัดแต่งเนื้อสัตว์ ปลูกสัตว์ การผสมเทียม และทักษะต่าง ๆ

**ธุรกิจครบวงจร** เริ่มจากการจัดหาอาหารโคมาบริการขายแก่สมาชิก กรณีที่เป็นเงินซื้อสหกรณ์ ก็จะมีการจัดบันทึก เมื่อมีการขายจึงจะหักเงินค่าอาหารโคจากสมาชิก การให้บริการผสมพันธุ์โค การให้บริการด้านปลูกสัตว์ ทำการผลิตเอง การกำหนดราคาเอง และการจัดจำหน่ายเอง

**วัฒนธรรมองค์กร** มีระบบการทำงานแบบตะวันตก การบริหารที่เน้นความประหยัด มีการประชุมก่อนทำงานทุกวัน การใช้เวลาอย่างคุ้มค่า มีความตรงต่อเวลา ให้ความใส่ใจในทุกรายละเอียด

### เปิดบริการทุกวัน สหกรณ์ฯ โยนยางค์ฯ เปิดทำการและให้บริการทุกวัน

**มีโครงสร้างองค์กรและการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ** โครงสร้างแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ โครงสร้างองค์กร และโครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งโครงสร้างองค์กรจะได้มาจากกระบวนการเลือกตั้งจากสมาชิกที่ประกอบไปด้วย ประธานสหกรณ์ รองประธาน คณะกรรมการ ทรัยฎิก และประธานกลุ่ม 22 กลุ่ม ส่วนโครงสร้างการดำเนินงานสหกรณ์ ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และแผนกต่าง ๆ การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นไปอย่างเหมาะสม เมื่อครบ 1 ปี จะมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานแต่ละแผนกเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ทุกแผนก

**การกำหนดกฎระเบียบและการลงโทษ** สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบที่เป็นไปตาม พรบ. สหกรณ์ และกำหนดระเบียบให้สอดคล้องกับการทำงานเพื่อถือปฏิบัติร่วมกัน และเมื่อตรวจพบการกระทำผิดของพนักงานจะทำการลงโทษขั้นสูงสุดทันที

**มีความโปร่งใสในการทำงาน** กระบวนการซื้อขายผ่านระบบการประมวลจากหน่วยงานภายนอก และกระบวนการสรรหาที่ผ่านกระบวนการเลือกตั้งจากสมาชิก มีการแต่งตั้งประธานกลุ่มเพื่อเป็นตัวแทนในการเข้าร่วมการประชุมทุกครั้ง

**มีระบบสวัสดิการพนักงานที่ดี** การจ้างงานเป็นไปตามกฎหมายแรงงาน การปรับเงินเดือนตามอัตราของรัฐ ไม่เน้นที่วุฒิการศึกษา เน้นประสบการณ์ในการทำงาน มีระบบประกันสังคม มีเงินพิเศษ เบี้ยขยัน เบี้ยส่งเสริมการขายให้แต่ละสาขา มีโบนัสประจำปี (5 เดือน) ของยอดเงินเดือน โดยขึ้นอยู่กับผลกำไรและมีบำเหน็จเมื่อเกษียณ

**ความเสียสละของบุคลากร** พนักงานในสหกรณ์มีความเสียสละ หุ่นเทกำลังร่างกายเพื่อให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ ทำงานทุกวัน มีความสามารถในการทำงานได้ทุกด้าน ซื่อสัตย์ และมีความอดทนสูง

**การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ** มีความสัมพันธ์ที่ดีกับสหกรณ์ทั้งในและนอกพื้นที่ เป็นพันธมิตรกับองค์กร กลุ่มอาชีพและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้และความร่วมมือในการดำเนินงาน

**มีระบบสารสนเทศที่ดี** นำระบบการคำนวณขึ้นส่วนและการกำหนดน้ำหนักเนื้อโคโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ มีโปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชีที่พัฒนาและใช้เฉพาะในสหกรณ์ มีการจัดทำเว็บไซต์ในการเผยแพร่และแนะนำสหกรณ์

### คุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์

**รายได้และค่าตอบแทนการเลี้ยงโค** สมาชิกมีรายได้จากการขายโคหลังหักหนี้คงค้างกับสหกรณ์แล้ว ประมาณตัวละ 10,000 บาท และได้รับค่าตอบแทนก่อนขุนที่สหกรณ์มอบเงินให้แก่สมาชิกเมื่อมีลูกโคคลอดแล้วแจ้งไปยังสหกรณ์ จำนวน 2,000-3,000 บาทต่อตัว และรวมไปถึงค่าตอบแทนจากความเอาใจใส่โคของสมาชิกโดยพิจารณาจากไขมันแทรกในเนื้อ คอกเลี้ยง และการให้อาหาร

**เงินเฉลี่ยคืนและเงินปันผล** เงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้ทำไว้กับสหกรณ์ในระหว่างปี โดยคำนวณจากการขายโคขุนของสมาชิกให้แก่สหกรณ์ การซื้ออาหารสัตว์ สหกรณ์จะจ่ายเงินเฉลี่ยคืนตามอัตราที่ประชุมใหญ่ออุมติเป็นรายปี และจะจ่ายเงินปันผล (ตามหุ้น) ตามอัตราที่ประชุมใหญ่ออุมติเป็นรายปี

**เงินสงเคราะห์สมาชิกและโค** กรณีที่ผู้เป็นสมาชิกสหกรณ์หรือคู่สมรสเสียชีวิตลง สหกรณ์จะจ่ายเงินฌาปนกิจสงเคราะห์ให้กับทายาทของสมาชิก ถือเป็นสวัสดิการที่ดูแลสมาชิกเท่าที่ดูแลได้ และมีการจ่ายเงินสงเคราะห์โคกรณีโคที่เป็นโรค

**ทุนการศึกษาบุตร** ทุนการศึกษาให้กับบุตรที่กำลังศึกษาต่อในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และอุดมศึกษา ตามลำดับ

**การให้ความรู้และบริการจากสหกรณ์** การให้ความรู้ในการเลี้ยงโคเพื่อให้ได้โคขุนที่มีคุณภาพ และการให้บริการแก่สมาชิก เช่น บริการผสมเทียม จำหน่ายอาหารสัตว์/อาหารข้นให้กับสมาชิก ส่งเสริมการเลี้ยง รับซื้อโคขุน บริการรักษาสัตว์ของสมาชิก จัดการแปรรูปและจำหน่ายเนื้อโคขุน และขยายพันธุ์หญ้าเพื่อจำหน่ายให้กับสมาชิก

**มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน** สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น การเข้าร่วมประชุมใหญ่ทุกปี การเลือกตั้งตัวแทนกลุ่มเพื่อรับข่าวสารจากทางสหกรณ์และบอกกล่าวปัญหาผ่านตัวแทนกลุ่มไปยังสหกรณ์เพื่อนำปัญหาเข้าประชุมของคณะกรรมการต่อไป

### การคาดการณ์แนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต

การคาดการณ์แนวโน้มการดำเนินงานในอนาคตของสหกรณ์จากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล สามารถสรุปได้ว่าสหกรณ์จะประสบความสำเร็จและดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนในอนาคตต่อไป ขึ้นอยู่กับ ปริมาณของโคที่ป้อนเข้าสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง



เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานตามวาระการบริหารงานของแต่ละทีมที่ได้รับการเลือกตั้งให้เข้ามาดำรงตำแหน่ง และการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์อย่างเข้มงวด โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ปริมาณโคที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด** ถ้ามีโคป้อนเข้ามาอย่างต่อเนื่องก็จะสามารถวางแผนในการฆ่าและจำหน่ายได้ ทำให้เกิดการหมุนเวียนธุรกิจได้ตลอดทั้งปี

**การบริหารงานตามวาระ** คณะกรรมการบริหารเปลี่ยนตามวาระตามข้อบังคับของสหกรณ์ โดยคณะกรรมการมีความเข้มแข็ง มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรและสมาชิกสหกรณ์ได้

**การรักษาคุณภาพให้คงที่** เน้นการรักษามาตรฐานของเนื้อโคที่มีคุณภาพคงที่ และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ตามที่กำหนด

### สรุปผลการศึกษา

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อค้นหาความหมายของความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดความยั่งยืน 3) เพื่อคาดการณ์แนวโน้มในการดำเนินงานของสหกรณ์ในอนาคต เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่จะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีสถานราก (grounded theory) จากมุมมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในการดำเนินงานของสหกรณ์ จำนวน 15 คน สหกรณ์การเลี้ยงปลุสสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด คือพื้นที่ที่ศึกษา เนื่องจากเป็นสหกรณ์ที่มีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์และคำถามของการวิจัยมากที่สุด เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตและจดบันทึก และการศึกษาจากเอกสาร ผลการศึกษาที่ 1 ความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์ หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงอยู่ของสหกรณ์อย่างยาวนานที่เป็นผลมาจากการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน วัฒนธรรมองค์กร การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีผลการดำเนินงานที่ดี คุณภาพผลิตภัณฑ์ผ่านกระบวนการที่มีมาตรฐาน เป็นทั้งผู้ผลิตและจำหน่ายเนื้อโคที่มีคุณภาพในระดับแนวหน้าของประเทศ สมาชิกมีความเชื่อมั่นและความจงรักภักดีต่อสหกรณ์ และเป็นต้นแบบของการรวมกลุ่มผู้ผลิตที่มีการบริหารจัดการ ตลอดจนห่วงโซ่การผลิตสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ผลการศึกษาที่ 2 พบว่าปัจจัยที่มีผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดความยั่งยืนมี 3 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพด้านการผลิต ประกอบด้วย การนำเข้า และกระบวนการผลิต 2) คุณภาพการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การบริหารองค์กร การบริหารการเงิน และการบริหารทางการตลาด 3) คุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ ประกอบด้วย รายได้และค่าตอบแทนการเลี้ยงโค เงินเฉลี่ยคืนและเงินปันผล การสงเคราะห์สมาชิกและโค ทุนการศึกษาบุตร การให้ความรู้และการบริการจากสหกรณ์ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ผลการศึกษาที่ 3 พบว่า แนวโน้มการดำเนินงานในอนาคตขึ้นอยู่กับปริมาณโคจากสมาชิกที่ป้อนเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการหมุนเวียนธุรกิจได้ตลอดทั้งปี ประสิทธิภาพการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารที่ได้รับการสรรหา การรักษามาตรฐานของเนื้อโคที่มีคุณภาพคงที่ และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบจำลองโครงสร้างทางทฤษฎีของสหกรณ์ที่มีความยั่งยืนในการดำเนินงาน ดัง Figure 2

ปัจจัยที่มีผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดความยั่งยืน ประกอบด้วย คุณภาพผลิต คุณภาพการบริหารจัดการ และคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2552) ที่ระบุว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์ การเกษตร คือ 1) การวางระบบการจัดการ 2) การดำเนินธุรกิจทางการตลาด 3) การระดมทุนและการจัดการสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ 4) การให้คำแนะนำแก่สมาชิก 5) การจัดตั้งกลุ่ม 6) การให้บริการเครื่องจักรกลและสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกัน และ 7) การให้การศึกษอบรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ สุพจน์ วัฒนวิเชียร และคณะ (2552) ที่พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานสหกรณ์ คือ 1) การวางแผนการดำเนินงาน 2) เงินช่วยเหลือจากภาครัฐบาล 3) การฝึกอบรม 4) ศักยภาพผู้จัดการสหกรณ์ 5) เงินรับฝาก 6) ศักยภาพกรรมการสหกรณ์ และ 7) เงินช่วยเหลือพนักงานสหกรณ์

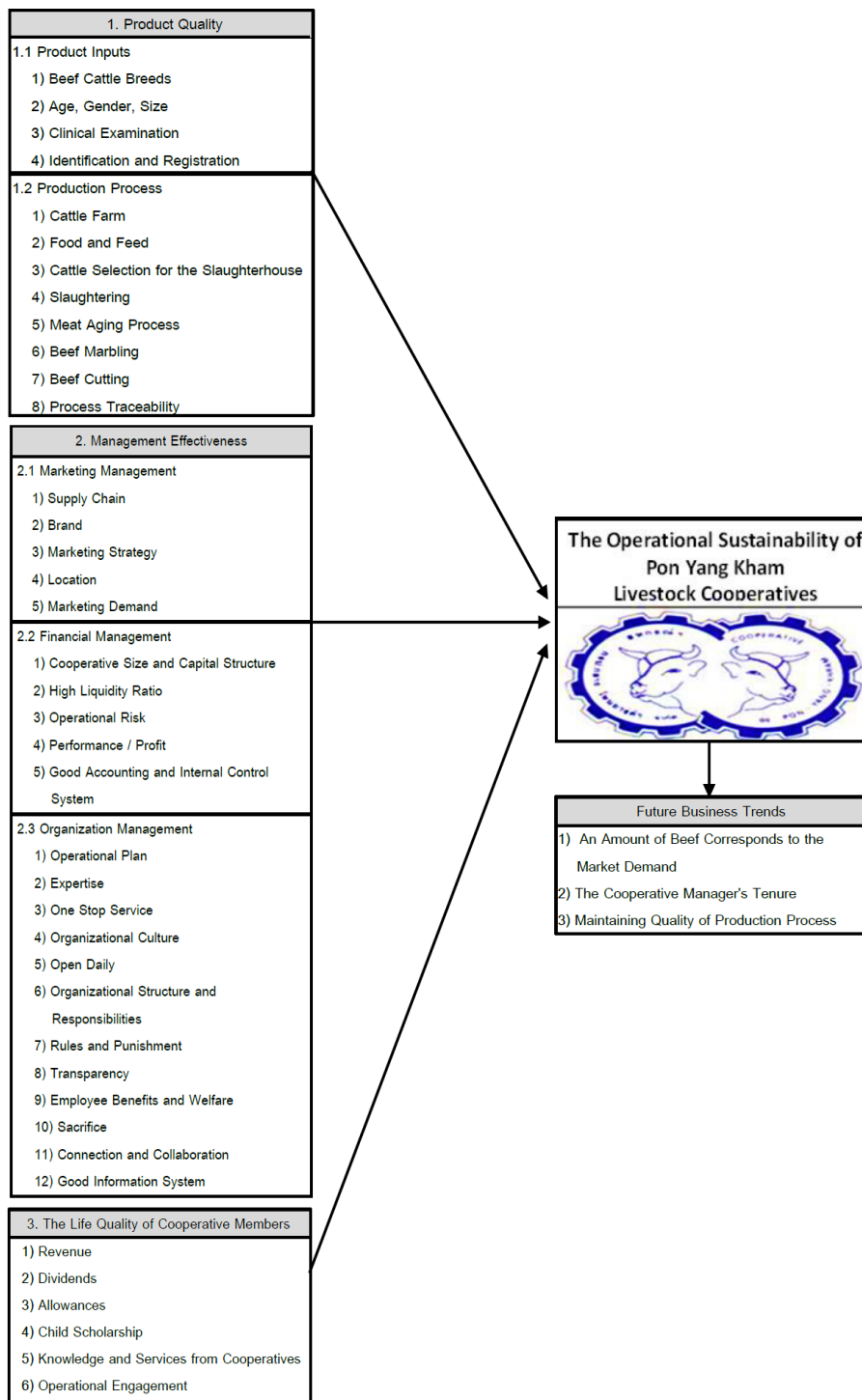


Figure 2 A conceptual model of the operational sustainability of Pon Yang Kham livestock cooperatives.

**ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ**

ข้อจำกัดของงานวิจัยครั้งนี้คือ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึกต้องใช้ระยะเวลาในภาคสนามยาวนานมาก 2) นักวิจัยหลายท่านมีความแตกต่างกันด้านทัศนคติ ประสบการณ์ และภูมิหลัง ส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อค้นพบแตกต่างกันตามมุมมองของแต่ละคน 3) ผลการวิจัยเป็นจริงในสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงอาจขาดความเป็น generalization ในการนำผลงานวิจัยไปใช้ในวงกว้าง ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรนำรูปแบบจำลองโครงสร้างทางทฤษฎีความยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่สร้างขึ้นจากการวิจัยนี้ไปยืนยันผล (confirm) โดยการวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้นเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและยืนยันทฤษฎีที่สร้างขึ้นในวงกว้างต่อไป โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ เช่น Factor Analysis Path Analysis SEM

### เอกสารอ้างอิง

- กรมปศุสัตว์. 2555. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคอเนื้อปี 2555-2559. กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์. <http://extension.dld.go.th/th1/images/stories/article/ThaicattleStrategy55-59.pdf> (15 ธันวาคม 2560).
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2552. รายงานผลการวิจัยเรื่องปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ดีเด่นในปี 2517 ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรสูงเนิน จำกัด. กรุงเทพฯ: กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2561. ข่าวประชาสัมพันธ์: สศก. มั่นใจพร้อมรับมือผลกระทบหลังสิ้นสุด SSG ไทย-ออสเตรเลีย ชูกองทุน FTA พร้อมช่วยเกษตรกร. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. <https://www.moac.go.th/news-preview-401891791647> (17 มกราคม 2561).
- ชาย โพธิ์สีดา. 2556. ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด. 2561. ประวัติสหกรณ์และเนื้อโคขุนโพนยางคำ. สหกรณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ กรป.กลาง โพนยางคำ จำกัด. <http://www.thaifrenchbeef.com/WhatPYK.html> (5 สิงหาคม 2561).
- สำนักกรรมการ 1 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 2561. รายงานการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ เรื่อง "ยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมโคเนื้อไทยทั้งระบบ. สำนักพิมพ์: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ.
- สุพจน์ วัฒนวิเชียร, รังสรรค์ สิงห์เลิศ, สุวกิจ ศรีปัดดา และเกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ. 2552. การพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม* 3: 35-44.
- Charmaz, K. 2006. *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. California: Sage Publication.
- Charmaz, K. 2014. *Constructing Grounded Theory*, 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Creswell, J. W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Tradition*. London: Sage Publication.
- Strauss, A. L., and Corbin, J. M. 1990. *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2<sup>nd</sup> ed. California: Sage Publication.

---

วันรับบทความ (Received date) : 22 ธ.ค. 60

วันแก้ไขบทความ (Revised date) : 7 ส.ค. 61

วันตอบรับบทความ (Accepted date) : 17 มิ.ย. 62